

ANEXO III A – Fundamental – Sem gratificação

FUNDAMENTAL - Sem GR	NÍVEL 1 (entrada na carreira)	NÍVEL 2	NÍVEL 3
Competências Essenciais	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos.	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada na área de atuação.	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos predefinidos; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada na área de atuação; seu desempenho é referência na área.
Complexidade do conjunto de atividades; Nível de padronização e previsibilidade das operações	Conjunto de atividades de baixa complexidade e altamente padronizadas.	Conjunto de atividades de complexidade mediana.	Conjunto de atividades mais complexas.
Grau de Autonomia	Grau baixo de autonomia: atua sob supervisão constante para a execução de suas atividades.	Trabalha de forma autônoma: utiliza o conhecimento do processo de trabalho em suas atividades cotidianas, com independência; apresenta capacidade de organização e planejamento; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho.	Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; tem nível de experiência suficiente para sugerir melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na unidade ou nas equipes de trabalho

ANEXO III B – Fundamental – Com gratificação

FUNDAMENTAL - Com GR	NÍVEL 1 (entrada na carreira)	NÍVEL 2	NÍVEL 3
Competências Essenciais	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos.	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada na área de atuação.	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos predefinidos; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada na área de atuação; seu desempenho é referência na área.
Complexidade do conjunto de atividades; Nível de padronização e previsibilidade das operações	Conjunto de atividades de baixa complexidade e altamente padronizadas.	Conjunto de atividades de complexidade mediana.	Conjunto de atividades mais complexas.
Grau de Autonomia	Grau baixo de autonomia: atua sob supervisão constante para execução de suas atividades.	Trabalha de forma autônoma: utiliza o conhecimento em suas atividades cotidianas, com independência; apresenta capacidade de organização e planejamento; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho.	Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; tem nível de experiência suficiente para sugerir melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na unidade ou nas equipes de trabalho.
Capacidade de mobilização e de desenvolvimento de trabalho em equipe			Tem habitualmente um papel ativo e cooperativo nas equipes e grupos de trabalho em que participa. Lida sem dificuldades com os imprevistos.
Liderança (requisito aplicável somente a quem tem equipe)			Conhece os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores; delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores; orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá, quando solicitado, feedback aos seus colaboradores; expressa suas opiniões e ideias, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores. Consegue identificar colegas com potencial para substituí-lo.

ANEXO III A – Médio – Sem gratificação

MÉDIO - Sem GR	NÍVEL 1 (entrada na carreira)	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Competências Essenciais	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos.	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada e reconhecida na área de atuação.	Executa atividades específicas e menos rotineiras, características de sua área de atuação, ajudando a definir os procedimentos nesses casos menos rotineiros; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada na área de atuação; seu desempenho é referência na área.	Executa atividades diferenciadas (além das rotineiras), sabendo lidar com novas demandas; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada e domínio na área de atuação; seu desempenho é referência na área.
Visibilidade além do local de trabalho e grau de Impacto nas interfaces			Realiza trabalho com alto impacto e boa visibilidade das seções de interface.	Realiza trabalho com alto impacto e alta visibilidade das seções de interface. Influencia o processo decisório no local de trabalho e nas interfaces.
Complexidade do conjunto de atividades; Nível de padronização e previsibilidade das operações	Conjunto de atividades de baixa complexidade e altamente padronizadas.	Conjunto de atividades de complexidade mediana.	Conjunto de atividades mais complexas	Conjunto de atividades altamente complexas, diante das quais consegue tomar decisões.
Grau de Autonomia	Grau baixo de autonomia: atua sob supervisão constante para execução de suas atividades	Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; tem nível de experiência suficiente para sugerir melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho	Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; possui profundidade no conhecimento, o que lhe confere a possibilidade de realização de melhorias/ inovações nos processos; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho	Possui liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); tem propriedade para sugerir melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho

ANEXO III B – Médio – Com gratificação

MÉDIO - Com GR	NÍVEL 1 (entrada na carreira)	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4
Competências Essenciais	Executor/operacional: executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos	Executor/operacional (executa atividades específicas e rotineiras características de sua área de atuação, com base em procedimentos pré-definidos); mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada e reconhecida na área de atuação	Executa atividades específicas e menos rotineiras, características de sua área de atuação, ajudando a definir os procedimentos nesses casos menos rotineiros; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada na área de atuação; seu desempenho é referência na área.	Executa atividades diferenciadas (além das rotineiras), sabendo lidar com novas demandas; mantém-se com conhecimento atualizado; possui competência destacada e domínio na área de atuação; seu desempenho de referência na área.
Conhecimento sistêmico da organização			Tem conhecimento do impacto de seu trabalho nos setores de interface e de como funciona a instituição (estrutura organizacional, fluxos e procedimentos).	Influencia o processo decisório; possui alto grau de conhecimento da Unidade/Órgão ou instituição e visão sistêmica.
Complexidade do conjunto de atividades; Nível de padronização e previsibilidade das operações	Conjunto de atividades de baixa complexidade e altamente padronizadas.	Conjunto de atividades de complexidade mediana.	Conjunto de atividades mais complexas.	Conjunto de atividades altamente complexas, diante das quais consegue tomar decisões.
Grau de Autonomia	Grau baixo de autonomia: atua sob supervisão constante para a execução de suas atividades.	Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; tem nível de experiência suficiente para sugerir melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho, maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho	Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; possui profundidade no conhecimento, o que lhe permite realizar melhorias/ inovações nos processos; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho, maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho	Possui liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); tem propriedade para sugerir melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho, maximizando o seu impacto na instituição ou de equipes de trabalho.
Capacidade de mobilização e de desenvolvimento de trabalho em equipe		Partilha informações e conhecimentos com os colegas e os apoia quando solicitado. É capaz de lidar com alguns imprevistos.	Tem habitualmente um papel ativo e cooperativo nas equipes e grupos de trabalho em que participa. Lida sem dificuldades com os imprevistos.	Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e o fortalecimento do espírito de grupo. Lida sem dificuldades com os imprevistos e busca aprender com eles.

Liderança (requisito aplicável somente a quem tem equipe)

Conhece os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores. Quando solicitado por seus colaboradores, dá-lhes apoio e orientação na realização do seu trabalho; é capaz de, eventualmente, delegar responsabilidades e atribuir tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades. Quando solicitado, orienta seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá, quando solicitado, feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo; expressa as suas opiniões e ideias, ouvindo seus colaboradores; preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, recomendando suas capacitações. Consegue identificar colegas com potencial para substituí-lo.

Conhece claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores; envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho e os explicita; delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades; quando solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá, quando solicitado, feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo; expressa sempre as suas opiniões e ideias, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores; preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, recomendando e acompanhando suas capacitações. Consegue identificar colegas com potencial para substituí-lo.

Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho e os explicita; delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades, dando-lhes autonomia; muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá sempre feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo; expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores; promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Planeja e negocia com a equipe quem pode substituí-lo, promovendo intercâmbio programado de posto de trabalho, mantendo-se como responsável e orientando seu substituto ou potencial sucessor quanto aos requisitos de qualidade da sua gestão.

ANEXO III A – Superior – Sem gratificação

SUPERIOR - Sem GR	NÍVEL 1 (entrada na carreira)	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Competências Essenciais	Executa atividades que exigem um conhecimento formal dentro de sua área de atuação.	Executa atividades específicas e menos rotineiras, características de sua área de atuação, ajudando a definir os procedimentos nesses casos menos rotineiros); possui conhecimento atualizado na sua área de atuação; seu desempenho é referência na área.	Executa, desenvolve e organiza atividades complexas e especializadas, que exigem conhecimento formal e especializado dentro de sua área de atuação e outras áreas correlatas; melhora processos; tem conhecimento atualizado e avançado; sua competência é destacada na área de atuação; é resiliente em contextos de pressão.	Executa, desenvolve e organiza atividades complexas e especializadas, que exigem um conhecimento formal e especializado dentro de sua área de atuação e outras áreas correlatas; estabelece e melhora processos; tem conhecimento atualizado e avançado; sua competência é destacada na área de atuação; é referência no conhecimento na sua área (para outros profissionais); lidera eficientemente em contextos de pressão.	Tem conhecimento atualizado, altamente avançado e competência destacada na sua área de atuação com reconhecimento de seus pares internos e externos à Unicamp; É referência no conhecimento na sua área de atuação, não só no momento atual quanto em suas tendências; orienta e estimula posturas resilientes, exemplificadas em suas atitudes.
Visibilidade além do local de trabalho e grau de Impacto nas interfaces		Realiza trabalho com alto impacto e boa visibilidade das seções de interface.	Realiza trabalho com alto impacto e alta visibilidade das seções de interface. Influencia o processo decisório no local de trabalho e nas interfaces.	Realiza trabalho com alto impacto e alta visibilidade das seções de interface. Influencia e participa do processo decisório no local de trabalho e nas interfaces.	Realiza trabalho com alto impacto e alta visibilidade das seções de interface. Influencia e participa fortemente do processo decisório no local de trabalho e nas interfaces.
Complexidade do conjunto de atividades; Nível de padronização e previsibilidade das operações		Conjunto de atividades de complexidade mediana	Conjunto de atividades mais complexas, diante das quais consegue tomar decisões. Melhora processos.	Conjunto de atividades altamente complexas, diante das quais consegue tomar decisões. Propõe e viabiliza novos processos.	Conjunto de atividades altamente complexas, diante das quais consegue tomar decisões. Implanta novos processos.

<p>Grau de Autonomia</p>	<p>Atua sob supervisão para execução de suas atividades; planeja e organiza bem seu trabalho maximizando o seu impacto na instituição; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação.</p>	<p>Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; possui profundidade no conhecimento, o que lhe permite realizar melhorias e inovações nos processos; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho.</p>	<p>Possui liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e/ou pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); tem experiência suficiente para viabilizar melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho, maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho.</p>	<p>Possui alto grau de autonomia e liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e/ou pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); atua com alto nível de responsabilização pelos resultados que transcendem o local (alto impacto na sua instituição).</p>	<p>Possui alto grau de autonomia para tomada de decisões; exerce destacada liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e/ou pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); atua com alto nível de responsabilização pelos resultados que transcendem o local (alto impacto na sua instituição).</p>
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO III B – Superior – Com gratificação

SUPERIOR - Com GR	NÍVEL 1 (entrada na carreira)	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
Competências Essenciais	Executa atividades que exigem um conhecimento formal dentro de sua área de atuação	Executa atividades específicas e menos rotineiras, características de sua área de atuação, ajudando a definir os procedimentos nesses casos menos rotineiros; possui conhecimento atualizado na sua área de atuação; seu desempenho é referência na área.	Executa, desenvolve e organiza atividades complexas e especializadas, que exigem conhecimento formal e especializado dentro de sua área de atuação e outras áreas correlatas; melhora processos; tem conhecimento atualizado e avançado; sua competência é destacada na área de atuação; é resiliente em contextos de pressão.	Executa, desenvolve e organiza atividades complexas e especializadas, que exigem um conhecimento formal e especializado dentro de sua área de atuação e outras áreas correlatas; estabelece e melhora processos; tem conhecimento atualizado e avançado; sua competência é destacada na área de atuação; é referência no conhecimento na sua área (para outros profissionais); lidera eficientemente em contextos de pressão.	Tem conhecimento atualizado, altamente avançado e competência destacada na sua área de atuação com reconhecimento de seus pares internos e externos à Unicamp; é referência no conhecimento na sua área de atuação, não só no momento atual quanto em suas tendências; orienta e estimula posturas resilientes, exemplificadas em suas atitudes.
Visão sistêmica		Tem conhecimento do impacto de seu trabalho nos setores de interface e de como funciona a instituição (estrutura organizacional, fluxos e procedimentos).	Influencia o processo decisório; possui alto grau de conhecimento da Unidade / Órgão ou instituição; possui visão sistêmica.	Influencia e atua no processo decisório; possui alto grau de conhecimento da Unidade/Órgão ou instituição; possui visão sistêmica da instituição e seu entorno.	Atua fortemente no processo decisório; possui alto grau de conhecimento da Unidade/Órgão ou instituição; possui visão sistêmica da instituição e seu entorno.
Complexidade do conjunto de atividades; Nível de padronização e previsibilidade das operações		Conjunto de atividades de complexidade mediana.	Conjunto de atividades mais complexas, diante das quais consegue tomar decisões. Melhora processos.	Conjunto de atividades altamente complexas, diante das quais consegue tomar decisões. Propõe e viabiliza novos processos.	Conjunto de atividades altamente complexas, diante das quais consegue tomar decisões. Implanta novos processos.



<p>Grau de Autonomia</p>	<p>Atua sob supervisão para execução de suas atividades; planeja e organiza bem seu trabalho maximizando o seu impacto na instituição; acompanha realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação.</p>	<p>Trabalha de forma autônoma e no acompanhamento de outros servidores; possui profundidade no conhecimento, o que lhe permite realizar melhorias e inovações nos processos; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho.</p>	<p>Possui liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e/ou pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); tem experiência suficiente para viabilizar melhorias em seu ambiente de trabalho; mostra-se flexível para adequar-se a diferentes locais de trabalho; acompanha a realização de projetos e estudos relacionados à sua área de atuação; planeja e organiza bem o trabalho maximizando o seu impacto na instituição ou nas equipes de trabalho</p>	<p>Possui alto grau de autonomia e liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e/ou pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); atua com alto nível de responsabilização pelos resultados que transcendem o local (alto impacto na sua instituição).</p>	<p>Possui alto grau de autonomia para tomada de decisões; exerce destacada liderança na área (lidera grupos, processos, projetos e/ou pessoas ou é referência principal na sua área de conhecimento); atua com alto nível de responsabilização pelos resultados que transcendem o local (alto impacto na sua instituição).</p>
<p>Capacidade de mobilização e de desenvolvimento de trabalho em equipe</p>		<p>Partilha informações e conhecimentos com os colegas e os apoia quando solicitado. É capaz de lidar com alguns imprevistos.</p>	<p>Tem habitualmente um papel ativo e cooperativo nas equipes e grupos de trabalho em que participa. Lida sem dificuldades com os imprevistos.</p>	<p>Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo. Lida sem dificuldades com os imprevistos e busca aprender com eles.</p>	<p>Participa com informações, ideias e soluções em projetos, estimulando a realização de trabalhos em equipe e o compartilhamento de resultados entre equipes. Aberto a desafios, lida sem dificuldades com os imprevistos., busca aprender com eles e trabalha para aumentar a capacidade dos processos e das pessoas em lidar com imprevistos.</p>

<p>Liderança (requisito aplicável somente a quem tem equipe)</p>		<p>Conhece os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores. Quando solicitado por seus colaboradores, dá-lhes apoio e orientação na realização do seu trabalho; e é capaz de, eventualmente, delegar responsabilidades e atribuir tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades. Quando solicitado, orienta seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá, quando solicitado, feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo; expressa as suas opiniões e ideias, ouvindo seus colaboradores; preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, recomendando suas capacitações. Consegue identificar colegas com potencial para substituí-lo.</p>	<p>Conhece claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, transmitindo-os aos seus colaboradores; envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho e os explicita; delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades; quando solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá, quando solicitado, feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo; expressa sempre as suas opiniões e ideias, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores; preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, recomendando e acompanhando suas capacitações. Consegue identificar colegas com potencial para substituí-lo.</p>	<p>Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho e os explicita; delega responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores com base nas suas características e capacidades, dando-lhes certa autonomia; muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá sempre feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo; expressa sempre as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores; promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores. Planeja e negocia com a equipe quem pode substituí-lo promovendo intercâmbio programado de posto de trabalho, mantendo-se como responsável e orientando seu substituto ou potencial sucessor quanto aos requisitos de qualidade da sua gestão.</p>	<p>Destaca-se pela sua grande capacidade de transmitir claramente os objetivos do grupo de trabalho que dirige, levando-o a superá-los; seu grande entusiasmo e dedicação são uma fonte de motivação para os seus colaboradores, transmitindo-lhes confiança; envolve sempre os seus colaboradores na definição dos objetivos do seu trabalho e os explicita; delega muitas responsabilidades e atribui tarefas aos seus colaboradores sempre com base nas suas características e capacidades, dando-lhes muita autonomia; muito frequentemente, e mesmo quando não solicitado, orienta e dá apoio aos seus colaboradores na realização do seu trabalho; dá sempre feedback aos seus colaboradores, positivo ou negativo, reconhecendo a sua contribuição; expressa as suas opiniões e ideias de forma equilibrada, tendo em consideração os sentimentos e convicções dos seus colaboradores; promove a aprendizagem, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, frequentemente atribuindo-lhes tarefas desafiantes. Orienta outros gestores sobre como identificar e desenvolve potenciais substitutos/sucessores.</p>
------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------